

广东商学院硕士研究生入学考试试卷

考试年度: 2012 年

考试科目代码及名称: F515-管理学理论与实践(B卷)

适用专业: 120202-企业管理

[友情提醒: 请在考点提供的专用答题纸上答题, 答在本卷或草稿纸上无效!]

一、概念理解 (3 题, 每题 10 分, 共 30 分)

1. 管理幅度:
2. 组织变革:
3. 标杆管理:

二、理论述评 (1 题, 共 20 分)

试比较分析激励过程理论中的期望理论和公平理论的异同。

三、短篇论文 (1 题, 共 30 分) ①观点明确, 中心突出。②条理清楚, 层次分明, 逻辑性较强。③能灵活运用管理学理论来分析问题。

- 1、联系实际论述企业如何实行“以人为本”的管理。

四、案例分析 (1 题, 共 20 分)

尼尔森家具公司是尼尔森先生在本世纪中期创建的, 开始时主要经营卧室和会客室家具, 取得了相当的成功, 随着规模的扩大, 自 70 年代开始, 公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1985 年, 尼尔森退休, 他的儿子彼得继承父业, 不断拓展卧室家具业务, 扩大市场占有率, 使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年, 公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法, 面临着严重的困难。

尼尔森家具公司自创建之日起便规定, 每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议, 研究讨论战略和有关的政策。1995 年 12 月 14 日, 公司又召开了每年一次的例会, 会议由董事长兼总经理彼得先生主持。彼得先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题, 并对此进行了严厉的批评, 要求迅速扭转这种局面。与此同时, 他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括:

1. 卧室和会客室家具销售量增加 20 %;
2. 餐桌和儿童家具销售量增长 100 %;
3. 总生产费用降低 10 %;
4. 减少补缺职工人数 3 %;
5. 建立一条庭院金属桌椅生产线, 争取 5 年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入,降低成本,获取更大的利润。但公司副总经理罗伯特跟随尼尔森先生工作多年,了解彼得董事长制定这些目标的真实意图。尽管彼得开始承接父业时,对家具经营还颇感兴趣。但后来,他的兴趣开始转移,试图经营房地产业。为此,他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值,他准备在近几年狠抓一下经营,改善公司的效益。

罗伯特副总经理意识到自己历来与彼得董事长的意见不一致,因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了,大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。罗伯特有些垂头丧气,但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

罗伯特对公司发展目标的质疑:

第一项目标太容易了——这是本公司最强的业务,用不着花什么力气就可以使销售量增加 20%

第二项目标很不现实——在这领域的市场上,本公司就不如竞争对手,决不可能实现 100%的增长

第三项目标与第二项目标相矛盾——想增加销售量,就要加强产品设计和提高产品质量,还要扩大生产线,进行广告宣传,这些都要求增加费用,而不是什么削减费用!

第四项目标亦难以实现——由于要扩大生产,又要降低成本,这无疑会对工人施加更大的压力,从而也就迫使更多的工人离开公司,这样空缺的岗位也就越来越多,在这种情况下,怎么可能降低补缺职工人数 3%呢?

第五项目标倒有些意义,可改变本公司现有产品线都以木材为主的经营格局。但未经市场调查和预测,怎么能确定 5 年内我们的年销售额达到 500 万美元呢?

经过这样的分析后,罗伯特认为他有足够的理由对董事长所制定的目标提出质问。除此之外,还有另外一些问题使他困扰不解——一段时期以来,发现董事长似乎对公司已失去了兴趣;他已 50 多岁,快要退休了。他独身一个,也从未提起他家族将由谁来接替他的工作。如果他退休以后,那该怎么办呢?

罗伯特毫不怀疑,彼得先生似乎要把这家公司卖掉。董事长企图以扩大销售量,开辟新的生产线,增加利润收入,使公司具有更大的吸引力,以便在出卖中捞个好价钱。"如董事长真是这样的话,我也无话可说了。他退休以后,公司会变成什么样子,他是不会在乎的。他自己愿意在短期内葬送掉自己的公司,我有什么办法呢?"

分析讨论:

1. 你认为彼得董事长为公司制定的发展目标合理吗?为什么?
2. 你认为罗伯特对董事长所制定目标的分析有道理吗?
3. 你能否从本案例中概括如何进行目标管理?